

УДК 658:001.330

*Н. Ю. Бутенко*, доцент кафедри менеджменту,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»

## **ЗНАННЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ НИМИ**

**АНОТАЦІЯ.** У сучасних умовах знання стають найважливішим ресурсом організацій. Специфіка знань як об'єкта управління обумовлює

[Metadata, citation and](#)

of Vadym Hetman Kyiv National Economic University  
сучасної організації.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** організаційні знання, види знань в організації, інтелектуальний потенціал, управління знаннями, система управління знаннями.

**АННОТАЦИЯ.** В современных условиях знания становятся важнейшим ресурсом организаций. Специфика знаний как объекта управления обуславливает множество проблем, с которыми сталкиваются организации. Целенаправленное управление знаниями становится важнейшим конкурентным преимуществом организаций.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** организационные знания, виды знаний в организации, интеллектуальный потенциал, управление знаниями, система управления знаниями.

**ANNOTATION.** In modern conditions knowledge becomes the major resource of the organizations. Specificity of knowledge as object of management causes set of problems which the organizations face. Dedicated management of knowledge becomes the important competitive advantage of the organizations.

**KEYWORDS:** organizational knowledge, kinds of knowledge in the organizations, a intellectual potential, management of knowledge, a control system of knowledge.

Накопичення знань у сучасній організації є невід'ємною частиною процесу виробництва та надання послуг, а навчання виступає як нова форма процесу виробництва та створення вартості. Найуспішнішими підприємствами є сьогодні інтелектуальні організації, що розвивають свої базові здібності, які засновані на знаннях. За висновками аналітичної компанії Gartner Group, у недалекому майбутньому ті організації, які не перейшли до моделі

управління, яка заснована на знаннях, будуть відчувати проблеми через втрату конкурентоспроможності. Аналіз статистичних даних про стан промисловості дозволяє зробити висновок про те, що, незважаючи на відносне зростання виробництва промислової продукції, більшість вітчизняних підприємств зазнають істотних труднощів, які пов'язані з необхідністю постійних змін з метою виживання, розвитку й підвищення конкурентноздатності. В той же час все більша кількість сучасних керівників бачить можливість вирішення цих проблем у формалізації знань на основі інформаційних ресурсів для забезпечення стійкої конкурентної позиції на ринку.

Усвідомлення знань як економічного ресурсу, життєво необхідного для діяльності комерційних компаній, є вагомою підставою для включення їх у сферу управлінської діяльності. Не випадково управління знанням у компаніях сьогодні розглядається як важливе стратегічне завдання. Сьогодні вітчизняна та закордонна теорія і практика мають у розпорядженні різні підходи й методи управління, що використовуються для рішення завдань розвитку інтелектуального капіталу в цілому й управління знаннями зокрема. Дослідженням і розробкам у галузі управління знаннями присвячені роботи Б. З. Мільнера, У. Буковіча, Р. Уільямса, Й. Нонака, Х. Такеучи, П. Сенге, Т. Стюарта, М. К. Румізен, К. Ніоелла, Д. Сміта, Л. Прусака, А. І. Каптерева, Л. Черняка, И. Хмелькова, Л. І. Федулової, М. А. Ярушиної, М. А. Женчура та ін. Сучасний стан у галузі управління знаннями можна охарактеризувати, з одного боку, підвищеним інтересом бізнесу й, з іншого боку, відсутністю розробленої й перевіреної практикою цілісної системи, розмаїтістю пропонованих підходів, методів, технологій управління знаннями.

В Україні розвиток теорії її практики управління знаннями сьогодні має особливості: недолік інформації про основи теорії та практики управління знаннями часто призводить до неоднозначності трактувань (управлінням знаннями називають різні поняття й процеси, або не пов'язані з ним, або такі, що належать до нього як складові елементи); до управління знаннями найчастіше відносять тільки процеси, пов'язані з розвитком інформаційних технологій, у тому числі схем для оптимізації документообігу, зберігання інформації і її пошуку й т. ін. Незважаючи на значну кількість виконаних досліджень, багато теоретичних, методологічних і методичних аспектів здійснення процесу управління

знаннями розкриті не повною мірою. Існуючий понятійний апарат не уніфікований і характеризується розпливчастістю термінології. Відсутність системного підходу до процесу управління знаннями на підприємстві та практичних рекомендацій з оцінки результативності даного процесу призводить до зниження ефективності реалізації системи управління всього підприємства, тому що застосовувані інструменти не забезпечують збалансованого організаційного розвитку підприємства.

Таким чином, дослідження особливостей управління знаннями і створення системи управління знаннями на промислових підприємствах уявляє собою актуальне для науки й практики завдання.

Метою цієї статті є узагальнення підходів до визначення особливостей організаційних знань як об'єкта дослідження та характеристика основних складових процесу управління знаннями в організаціях.

У сучасній інформаційній економіці такі активи організації, як знання мають особливу цінність. Перспективним сьогодні стає завдання усвідомленого управління знаннями в організаціях для досягнення максимальної ефективності їхньої діяльності. Але, для того, щоб реалізовувати таку діяльність, необхідно чітко усвідомлювати, що саме розуміється під «знаннями» у контексті менеджменту та й з чого складаються особливості «знань» як об'єкта управління.

В організаційному контексті знання — це все, що має вартість для організації й укладено в працюючих в організації людях або виникає з виробничих процесів, систем або організаційної культури, включаючи знання й навички конкретних людей, норми й системи цінностей, бази даних, методології, програмне забезпечення, виробничий досвід (ноу-хау), ліцензії, бренди, торговельні секрети тощо.

Людське знання поділяється на два типи: 1) знання формалізоване, яке виражено правильною літературною мовою, формулами, конкретними характеристиками, інструкціями і т. ін., завдяки чому цей тип знання може легко і без викривлення передаватися одним індивідуумом іншому; 2) знання неформалізоване, що важко піддається вербалізації; це особисте знання, результат індивідуального досвіду, що включає такі розмиті поняття, як особисте переконання, думки та системи цінностей.

Знання мають певні властивості, які визначають роботу з ними в організації: знання є породженням окремих розумів; знання постійно розширюється; знання існує в розумах і діях людей, і в тому, що можна назвати «засобами зберігання» — у книгах, документах, патентах, базах даних і т. ін.; знання може зберігатися в систематизованому вигляді (наприклад, у значеннєвих одиницях пам'яті або у словниках); знання часто являє собою узагальнення або частину процесу узагальнення, включаючи класифікацію; знанням можуть користуватися інші: у принципі, воно універсальне; знання може бути втрачене й не використовуватися.

Корпоративні знання відіграють роль незамінних засобів гармонізації взаємин підприємства з ринком, а внутрішнього середовища підприємства — з його завданнями. Саме знання є інструментом створення «гармонічного» підприємства. Характер корпоративного знання підкреслює Г. Мінцберг: «Знання, з яким має справу (корпоративне) стратегічне мислення, не є інтелектуальним, не є ні аналітичним узагальненням, ні абстрактними фактами й цифрами... У набагато більшому ступені це особистісне знання, внутрішнє розуміння, родинне «почуття матеріалу» у майстра. Якщо факти доступні кожному, то таке знання — лише деяким» [3, с. 159].

Для того, щоб знання стало реальним ресурсом організації, їм необхідно управляти.

Під управлінням знаннями розуміється процес, у ході якого свідомо створюється, структурується й використовується база даних організації. Щоб управляти знаннями, необхідно чітко усвідомлювати наступне: які знання потрібні організації зараз і які будуть потрібні в майбутньому; хто в організації має знання; де вони зберігаються; як забезпечується обмін знаннями; як знання створюються; як вони передаються; як вони поновлюються; хто ще їх потребує; як організований доступ до знань, що зберігаються; які з них представляють найбільшу цінність; скільки коштують усі ці знання; чи використаються вони там і тоді, де й коли повинні використовуватися.

Специфіка знань як об'єкта управління обумовлює безліч проблем, з якими зіштовхується організація, навіть за умов цілеспрямованої управлінської діяльності. Кожен крок управління знаннями в організації містить у собі безліч технологічних підходів, пов'язаних з неоднорідністю знань, а також з особливостями носіїв, споживачів і користувачів знань — конкретних працівни-

ків. Така множинна система змінних у кожній організації й у будь-який момент часу обумовлює необхідність створення мобільної системи управління знаннями. Система управління знаннями в організації має бути пов'язана безпосередньо із загальною системою менеджменту (як стратегічного, так і оперативного), з формуванням і розвитком організаційної культури й з іншими системами організації.

Сьогодні знання є стратегічно важливим видом активів, від якого прямо залежить майбутнє будь-якої компанії. Тому розробка процедур, що забезпечують виявлення, передачу, поповнення знань та обмін знаннями, стає одним з основних напрямків управлінської діяльності. Кожен етап даної діяльності має свої особливості і проблеми реалізації.

Важливо звернути увагу на стратегічну спрямованість менеджменту знань, оскільки його розвиток і впровадження визначають майбутнє організації, формування її організаційної культури, використання нових моделей поведінки на ринку і конкуренції. Основною ж метою системи управління знаннями є трансформація окремих частин інформації як організованого набору даних у знання, як сукупність закріплених у свідомості та мисленні фактів дійсності, що відносяться до тієї або іншої області діяльності. Конкретна реалізація окремих напрямків управління знаннями відбувається на різних рівнях управління постійно.

Формування та впровадження системи управління знаннями в організаціях має відбуватися у такий послідовності:

1. Визначення цілей та завдань управління знаннями організації.
2. Ревізія та оцінка наявних інтелектуальних активів і знань організації, визначення відповідності цілям організації.
3. Розробка стратегії управління знаннями.
4. Формування змін в організаційній культурі, структурні організації.
5. Завершення формування та впровадження концепції.
6. Оцінка ефективності системи.

Програмне управління знаннями стає провідною діяльністю менеджменту в організаціях, а формування системного підходу та використання стратегічного управління знаннями визначають конкурентоспроможність організації.

Управління знаннями організації ідентифікують за наступними рівнями [5, с. 167]:

- 1) окремих індивідумів (особистий);

- 2) здійснення певних функцій у процесі виробництва та реалізації продукції (функціональний);
- 3) співтовариств (проектних груп) організації (проблемно-цільовий);
- 4) організації (стратегічний);
- 5) міжорганізаційний (зовнішній аспект).

Важливим аспектом управління знаннями є ті знання, що знаходяться у свідомості певної людини — співробітники організації не є власністю організації. За оцінками 42 % загальних корпоративних знань становить інтелект персоналу, який ніяк не зафіксований на матеріальних носіях інформації (2, с. 36—42). Тому суттєве значення в системі управління знаннями набуває задача вилучення користі саме із цієї категорії знань — неформалізованих знань. Саме ця складова системи менеджменту знань є важливою для формування організації, що здатна навчатися. Крім того, на формалізовані та приведені в систему знання організація може пред'явити права власності, також з'являється можливість обмінюватися або продавати такі знання незалежно від їх першоутворювачів.

Нові знання набуваються в процесі навчання окремих осіб, навчання підрозділів і навчання організації в цілому. При цьому базовим процесом є процес перетворення індивідуальних знань в організаційні знання. Саме процес створення організаційних знань є основою управління знаннями. Найбільш відомою моделлю, що відображає процеси створення знань, є модель (SECL), розроблена І. Нонака та Г. Такеучі (4), згідно з якою відбуваються чотири перетворення явних і прихованих знань:

- соціалізація — перехід неформалізованих знань у неформалізовані (удосконалення наявних навичок);
- екстерналізація — перехід неформалізованих знань у формалізовані (описування вмінь і навичок, які використовуються, з'ясування закономірностей із практичної діяльності);
- комбінація — перехід формалізованих знань у формалізовані (в загальному вигляді — утворення із однієї теорії іншої);
- інтерналізація — перехід формалізованих знань у неформалізовані (отримання певних навичок).

Практично кожна сучасна організація формує власну інформаційну базу про сфери бізнесу, а також має певний досвід щодо її створення, організації та використання.

Зовнішній аспект управління знаннями організації полягає у пошуку знань, необхідних для досягнення стратегічних цілей у зовнішньому середовищі. Можливими шляхами реалізації цього процесу є пряма покупка (придбання) інтелектуальних активів і пошук можливостей у накопиченні і розвитку знань шляхом стратегічного партнерства. Організація може розвивати партнерські відношення на підставі спільної діяльності, що дозволяє використовувати знання та спільно виходити на ринок (поєднання технологічних знань і знання ринку, маркетингові знання). У результаті виникає особливий вид знань — міжорганізаційний і, відповідно, інтелектуальні активи, що мають більшу вартість порівняно із вартістю знань окремих організацій — учасників альянсів, кластерів, мереж. Цей процес передбачає також пошук можливих партнерів, співкон-курентів, визначення сфер можливої синергії знань.

Основою синергії знань між організаціями є загальні для всіх організацій цінності та цілі. Ще одним аспектом цього рівня управління знаннями є пошук варіантів співпраці та взаємовідносин із клієнтами, утворення каналів пересування інформації в пряму клієнтів та у зворотному напрямку, залучення клієнтів до процесів розвитку та покращання продуктів та послуг.

Коли ми говоримо про управління знаннями в організації, то маємо на увазі послідовність дій, що мають постійно відбуватися в організації, яка спрямована на розвиток та вдосконалення. Ця комплексна діяльність охоплює різні гілки та рівні менеджменту в організації. Перш за все, необхідно розробити цілісну концепцію навчання та отримання знань в організації, яка охоплює різноманітні аспекти — від стратегічних цілей організації до конкретизації усіх напрямків навчання та використання знань в організації.

Наступний крок пов'язаний із плануванням управління знаннями в організації. Доцільно приділити увагу аналізу того, де саме в організації знаходяться знання, які вони є, якими засобами їх можна отримувати та розповсюджувати.

Заходи, що дають можливість працівникам здійснювати обмін знаннями, пов'язані не лише із процедурою обміну, а впливають із характеристик організаційної культури та безпосередньо пов'язані з нею.

Для обміну інтуїтивно-практичним знанням величезне значення має розширення контактів усередині організації. Чим біль-

ше зв'язків існує між працівниками організації, тим вище ймовірність того, що між ними почнуть інтенсивно циркулювати знання: люди більш охоче надають знання тим, кого вони знають особисто. Способи розширення внутріорганізаційних зв'язків між працівниками (отже, і можливості обміну знаннями) можуть бути найрізноманітнішими: від традиційних до інноваційних. Найпоширенішими можна вважати наступні: тренінгові програми; програми обміну й стажування; тимчасові групи для спільної роботи над проектом; неформальні наради; створення відкритого простору.

Широкі можливості пов'язані із використанням наставництва, яке сьогодні можна розглядати як можливість взаємозбагачуючій співпраці.

І, нарешті, суттєву допомогу можуть надавати спеціальні працівники — «брокери знань». Ці люди, володіючи природним талантом налагоджувати контакти з іншими, можуть стати своєрідними «каталізаторами» спілкування між різними працівниками.

Для того, щоб навчання дало результати, знання мають поширюватися у організації швидко й ефективно. Вони здійснюють максимальний вплив, коли охоплюють велику аудиторію, а не залишаються в розпорядженні обмеженої групи людей. Процес поширення знань в організації можна активізувати різними способами, серед яких наступні: звіти (письмові, усні, візуальні), візити й екскурсії, ротація персоналу, освітні програми й тренінги, програми стандартизації, обмін досвідом, конференції тощо. Кожен спосіб має певні переваги й обмеження. Тому їхнє використання є доцільнішим у комплексному вигляді.

На окрему увагу заслуговує опрацювання схем та планів стосовно навчання співробітників в організації, використання інновацій та обміну досвідом.

Безпосередня діяльність з управління знаннями в організації поєднує багато аспектів, таких як: знаходження знань, їх збереження, їх активізація та розповсюдження, використання знань, набуття нових знань, навчання та обмін досвідом тощо. Важливою задачею є мотивування працівників до отримання та використання нових знань.

Достатня увага також має приділятися аналізу процесів навчання та використання знань в організації, що надає можливість необхідної корекції програми управління знаннями. Для проведення такої діяльності існує потреба у підготовці фахівців та ви-



користанні їх можливостей щодо вдосконалення програм навчання.

Та, нарешті, треба виходити з того, що управління знаннями не може існувати само по собі, окремо від інших гілок менеджменту та інших видів діяльності в організації. На шляху впровадження системи управління знаннями в організації постають різні перешкоди, які потребують особливих підходів до їх вирішення.

Отже, можна виділити технологічну, мотиваційну та організаційну складові системи управління знаннями в організаціях.

Технологічна підсистема включає сукупність технологічних рішень для виявлення, зберігання, передачі, структуризації, обробки, перетворення і розповсюдження знань.

Мотиваційна підсистема включає мотивацію накопичування та обміну знаннями співробітників, співтовариств організації, контрагентів зовнішнього середовища.

Організаційна підсистема містить сукупність організаційних прийомів, заходів щодо організації процесу трансформації індивідуальних знань в організаційні та створення інтелектуальних активів організації.

Треба відмітити, що діяльність з питань управління знаннями практично розповсюджується на всіх учасників спільної діяльності в організації, відповідно до рівня та змісту завдань, які вони виконують за фаховим навантаженням.

Як бачимо, така велика та різнопланова робота не може бути виконана в короткі терміни та поза формуванням попередньої програми її втілення. Тому ефективне управління знаннями в організації можливе лише за умов попереднього стратегічного опрацювання загальних підходів у цьому питанні, складанні карт знаходження знань в організації, виявлення потреби у навчанні персоналу організації, формуванні спеціальних програм такого навчання, складанні концепції мотивації навчання та комплексному управлінні всіма вищеназваними процесами.

Управління знаннями поєднує наступні компоненти: стимулювання приросту знань; відбір й акумулювання значимих відомостей із зовнішніх стосовно даної організації джерел; збереження, класифікація, трансформація, забезпечення доступності знань; поширення й обмін знань, у тому числі в межах організації; використання знань у ділових процесах, у тому числі в процесі прийняття рішень; втілення знань у продуктах, послугах, до-

кументах, базах даних і програмному забезпеченні; оцінка знань, вимір і використання нематеріальних активів організації; захист знань.

Управління знаннями — це процес спрямування зусиль працюючих в організації людей на опанування, накопичення, розвиток знань і створення на їх основі довгострокових конкурентних переваг. Виходячи з цього система управління знаннями організації складається з двох підсистем: підсистеми управління пошуку, обробки, зберігання знань, забезпечення доступу до знань і підсистеми управління обміном знань, трансформації індивідуальних знань в організаційні, нарощування потенціалу знань організації, створення міжорганізаційного поля знань. У всіх випадках управління знаннями базується на категорії знання, а з точки зору створення системи управління знаннями важливим є визначення індивідуальних та організаційних знань.

### **Література**

1. Джанетто К., Уилер Э. Управление знаниями. Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями / Пер. с англ. Е. М. Пестеревой. — М.: Добрая книга, 2005. — 192 с.
2. Кузнецов С. Технологии управления, основанного на знаниях // Проблемы теории и практики управления. — 2004. — № 6. — С. 36—42.
3. Минцберг Г. Высокое ремесло стратегии // Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. — СПб.: Питер, 2001.
4. Нонака Икунджиро, Такеучи Хиротакэ. Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. — 384 с.
5. Україна у вимірі економіки знань / За ред. акад. НАН України В.М. Гейця. — К.: Основа, 2006. — 592 с.
6. Холден, Найджел Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 284 с.

Статтю подано до редакції 13.05.11 р.